

إدارة الأزمات في العلاقات العامة



الفصل الأول

إدارة الأزمات

- مفهوم الأزمة.
- تعريف المشكلة والفرق بينها وبين الأزمة
- تعريف الكارثة والفرق بينها وبين الأزمة
- أنواع الأزمات
- مناهج تشخيص الأزمات
- عوامل نشوب الأزمة
- أسباب الأزمة
- خصائص الأزمة
- سمات الأزمة والمناخ المناسب لحدوث الأزمات.

الفصل الثاني:

مفهوم إدارة الأزمات

- مفهوم إدارة الأزمات
- الأسباب الرئيسية
- مراحل نشأة الأزمة وتطورها
- متطلبات إدارة الأزمة

الفصل الثالث:

أسس إدارة الأزمة

تمكين العاملين

- مفهوم تمكين العاملين
- أبعاد التمكين.

الفصل السابع:

إدارة الأزمات الدولية

- مفهوم الأزمة الدولية
- عوامل نشوب الأزمة الدولية
- مميزات الأزمة الدولية
- مراحل نشوء الأزمة الدولية
- مفهوم إدارة الأزمة الدولية
- إدارة الأزمة في العلاقات الدولية

الفصل الثامن

إدارة الأزمة والحلول

- إدارة الأزمات والحلول
- القواسم المشتركة
- خطوات وحلول
- كيف نعالج الأزمة

الفصل التاسع

إدارة الأزمات والضغوط

- إدارة الأزمات والضغوط
- تعلم السيطرة على الإجهاد

- افهم نفسك وعلاقتك مع الآخرين
- فهم اللياقة الذهنية

الفصل العاشر

تطبيق مفاهيم إدارة الأزمة

- تطبيق مفاهيم إدارة الأزمة
- أولاً- إدارة الأزمات في مجال العمليات الإلكترونية
- ثانياً – الاستيلاء على نقود كتابية أو بنكية

الفصل الحادي عشر

- إدارة الأزمات في العلاقات العامة
- مفهوم الأزمة وتعريفها
- متى تظهر الأزمة
- أنواع الأزمات
- مفهوم إدارة الأزمات
- مراحل إدارة الأزمات وتكوينها
- المبادئ الأساسية لمواجهة الأزمة.
- خطوات التعامل مع الأزمات وعوامل نجاحها
- الناطق الصحفي
- استراتيجيات إعلامية لمواجهة الأزمة
- أهداف السيطرة على الأزمة
- دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمة.

الفصل الأول

إدارة الأزمات

أصبحت الأزمات حدثاً متوقعاً لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات ، وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان.

إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه، التحدي الحقيقي للمنظمات في سبيل تبني إدارة الأزمات.

إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات

تعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أما متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.

الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية من "دولة ، مؤسسة ، مشروع ، أسرة" تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

مفهوم الأزمة

الأزمة هي الشدة أو القحط.

الأزمة: حدوث خلل خطير ومفاجئ.

الأزمة هي : حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.

"هي تهديد خطير أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار".

"هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة".

تعريف المشكلة والفرق بينها وبين الأزمة:

المشكلة هي عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى لتحقيقه. المشكلة أخف حدة من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق ولا تتطلب جهوداً كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب الوقوع في الأزمة.

تعريف الكارثة والفرق بينها وبين الأزمة:

الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية.

أنواع الأزمات

يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية:

1. **نوع ومضمون الأزمة:**

هناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي ، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية.

2. **النطاق الجغرافي للأزمة:**

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق. هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث .

3. **حجم الأزمة:**

- أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.
- أزمة متوسطة.
- أزمة كبيرة.

يعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسة التي تعرضت للأزمة.

4. **المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:**

- **الأزمة الانفجارية السريعة:** تحدث عادة فجأة وبسرعة كما تختفي أيضاً بسرعة.
- **الأزمة البطيئة الطويلة:** تتطور هذه الأزمة بالتدريج، وتظهر على السطح لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً بل تهدد المجتمع لعدة أيام.

5. **طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة**

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات ، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة ، والأمراض المهنية.

6. **أسباب الأزمات**

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.
- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانيات والزلازل والبراكين.

7. **طبيعة أطراف الأزمة**

الأزمات الخارجية إذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة

الأزمة الداخلية ترتبط بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل.

مناهج تشخيص الأزمات

يعد التشخيص السليم للأزمات هم المفتاح السهل للتعامل معها، وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات ، المعرفة، الخبرة والممارسة. مهمة التشخيص الدقيق عن طريق معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدت عليها وتحديد كيفية معالجتها.

فالأزمة تحتاج إلى:

- معالجة سريعة.
- معالجة حاسمة.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية منها:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:**

تحديد مظاهر الأزمة وملامحها العامة ونتائجها وتأثيرها على الوضع العام، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها.

2. **المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:**

أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبني أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها فالتعمق في تشخيص الأزمة ، وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة.

3. **منهج دراسة الحالة:**

ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدة لإكساب الخبرة في التعامل معها .

4. **منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات:**

يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعياً بالأزمات الحالية من خلال دراسة المقارنة. وأسس المقارنة:

- مقارنة زمنية تاريخية.
- مقارنة مكانية جغرافية.
- مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة.
- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.

عوامل نشوب الأزمة

لكل شيء سبب وهناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة، فهي نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة منها: سوء الفهم والإدراك أو سوء التقدير والتقييم واستعراض القوة وتعارض المصالح ، كما أن الأزمات تنشب من أجل الموارد كالمياه والغذاء. كذلك الصراع على الهيبة والنفوذ بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع.

أسباب الأزمات

- أسباب خارجية (خارجة عن إدارة المنظمة): مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والحرائق والتقلبات الجوية.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر.
- عدم وضوح أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.

- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من : عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.
- صراع المصالح بين العاملين.
- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات.
- القيادة الإدارية غير الملائمة.
- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، وعدم التعلم من الأخطاء ، وعدم تقبل الآراء الجيدة والحلول المبتكرة.
- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى : عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات.
- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.
- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.

خصائص الأزمة:

من أهم خصائص الأزمة الأساسية:

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها.
- استقطابها للاهتمام والتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.

وتمتاز الأزمات بالتالي:

1. **المفاجأة:** لا يمكن التنبؤ بالأزمة. وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أي حدوث أمر غير متوقع.
2. **نقص المعلومات:** عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات.
3. **تصاعد الأحداث:** توالي الأحداث بسرعة.

4. **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.
5. **حالة الذعر:** تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة.
6. **غياب الحل الجذري السريع:** الأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها.

سمات الأزمة:

1. المفاجأة فهي غير متوقع حدث سريع وغامض.
2. جسامة التهديد.
3. مربكة فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.
4. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع.
5. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات في السيطرة على الموقف وإدارته.
6. نقطة تحول.
7. تتطلب قرارات سريعة.
8. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
9. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.

المناخ المناسب لحدوث الأزمات:

1. التنظيمات التي تدار بنظام البيروقراطية.
2. ضعف الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل.
3. إهمال دراسة السوق والمنافسين.
4. عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.
5. ضعف روح الانتماء والالتزام بالعمل.

6. ذهاب الحماس وسيادة اللامبالاة.

يوحي تحليل الأزمات بوجود دورة حياة للأزمة، فكل منها تبدأ عند لحظة معينة، ثم تشتد بسرعة ثم تهدأ حتى تنتهي، ويعني هذا المصطلح بأنه يمكن القضاء على الأزمة قبل أن تولد وذلك بإزالة أسبابها".

إن التخطيط الجيد للسيطرة على الأزمات واحتوائها يعتبر ميزة للمدراء والقادة الناجحين.

الفصل الثاني

مفهوم إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات

المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المختلفة وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة مثل شركات التأمين.

وهي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

أو هي: فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة .

أو هي : عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقاؤها في السوق.

الهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

لإدارة الأزمة متطلبات من أهمها:

- إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات وبرامج اتصال جماهيري داخلياً وخارجياً.
- ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة.
- تحضير المؤسسة داخلياً للتعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة.

الأسباب الرئيسية وراء الأزمات:

1. أسباب خارجة عن قدرات الإنسان.
2. أسباب ترجع إلى الإنسان مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك ، سوء التقدير.
3. ضعف الإمكانات المالية والمادية والتكنولوجية والعسكرية.
4. تعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة.

مراحل نشأة الأزمة وتطورها:

تمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية. مراحل نشأة الأزمة أربعة هي: مرحلة التكون والكمون، مراحل الاكتمال والظهور، مرحلة التصاعد والاستفحال، مرحلة التصادم والانتشار.

المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة:

أولاً: مرحلة ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم.

ثانياً: مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى، حيث تتطور نتيجة المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.

ثالثاً: مرحلة نضج الأزمة:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوماً.

رابعاً: مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي.

مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.

خامساً: مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها.

متطلبات إدارة الأزمات:

سجل الأزمات:

لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

فريق إدارة الأزمات

الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

التخطيط كمتطلب أساسي

معظم الأزمات تتأزم لأنه أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط.

التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها، ويتبين أيضاً أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها.

وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو.

نظام اتصالات داخلي وخارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.

التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها.

إن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

الفصل الثالث

أسس إدارة الأزمة

أسس إدارة الأزمة

- التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها ، مراعاة الوسطية في التعامل.
- الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر.
- لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.
- عنصر الوقت عنصر فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.
- التمييز بين الإقدام والشجاعة والتهور والاندفاع عند مراحل المواجهة المختلفة.

أولاً – مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة السابقة على نشوء الأزمة والتي يتحدد وفق اتجاهاتها وتحليل بياناتها التنبؤ بالأزمة.فالأزمة هي خلاصة مجموعة من الاستنتاجات أو المشكلات التي تتفاقم لتصل في النهاية إلى الأزمة.

وهذه المرحلة نستعين بأدواتها لإمكان مواجهة الأزمة حال حدوثها وأهم هذه الأدوات أو الاستعدادات التي تتمثل في المعلومات والبيانات عن الأزمة والتخطيط اللازم، ووضع الحلول البديلة لها، وتشكيل لجان إدارة الأزمة وتحديد اختصاصاتها بكل دقة.

دور المعلومات والبيانات في مرحلة ما قبل الأزمة:

تتمثل المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها قبل الأزمة عنصراً حيوياً في تخطي حاجز المفاجأة وعنصر عدم التوقع للحدث.

كلما كانت المعلومات كافية وصادقة ومعبرة عن الواقع الأزموي كلما كان استخلاص النتائج منها إيجابياً في التعامل مع الحدث وكانت نتائجه أكثر دقة. ثم إجراء عملية تصنيفها وتبويبها ثم تحليل نتائجها وتصاغ في شكل أدوار يحدد فيها وظيفة كل عضو من أعضاء فريق الأزمة. وتتنوع المعلومات والبيانات حسب نوع الأزمة وطبيعتها.

التخطيط للأزمة ووضع الخطط البديلة:

يقصد بالخطة رسم المستقبل الذي يأتي كخطة أولى للعديد من الخطوات التي سيتم إنجازها، لذلك فإن التخطيط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنبؤ. والتخطيط اللازم يكون باستخدام قاعدة المعلومات والبيانات التي أمكن

الحصول عليها، وتطويع هذه البيانات لخدمة الحدث. يجب تعامل بدائل الخطة بحذر مع المتغيرات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطة الأصلية.

تشكيل لجان إدارة الأزمة وتحديد اختصاصاتها بكل دقة:

يعتبر تشكيل لجان إدارة الأزمة من الأهمية بمكان لما لنتائج هذا التشكيل من خطورة بالغة على سير الموقف الأزموي.

وتتعدد اللجان، وتحدد اختصاصاتها بدقة بما لا يؤدي إلى تداخل المهام، والتنسيق بينها لمواجهة الأزمة في سائر مراحلها، وصولاً إلى السيطرة على الموقف والتعامل معه ومواجهة آثاره.

التخفيف من مخاطر الأزمات المحتملة يتم من خلال الإجراءات التالية:

- **إجراءات وقائية مباشرة:**

تتضمن برامج دورية لمتابعة الأداء والوقوف على أي انحراف أو بوادر توتر ومعالجته قبل أن يستفحل ما يصل لحد الأزمة.

- **إجراءات وقائية غير مباشرة:**

تتعلق بالتدابير التي وضعها الكيان الإداري لحماية نفسه من كل ما يؤثر على الأداء.

ثانياً – مرحلة التعامل مع الأزمة (إدارة الأزمة):

يتم التعامل معها في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات وفي ضوء أهداف خطة الأزمات.

الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات:

أنواع الأزمات:

داخلي وخارجي، فالأزمات الداخلية قد تكون موجهة ضد الأمن والسلامة العامة ، مثل أعمال العنف الداخلي، كما قد تتخذ تلك الأزمات الداخلية صورة الكوارث الطبيعية ، أما الأزمات الخارجية فقد تنشأ نتيجة لاحتدام صراع طويل بين دولتين أو أكثر.

إستراتيجية إدارة الأزمات:

- وضع السيناريوهات.
- تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة.

- تحديد الإمكانات اللازمة لمواجهة التهديدات.
- تنفيذ الخطط الموضوعة سلفاً.
- تقويم تجربة إدارة الأزمة.

أهداف خطة إدارة الأزمات ومكوناتها:

تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على الموقف. إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. توفير القدرة العملية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل لموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
2. تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة.
3. توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.

مكونات خطة إدارة الأزمات:

1. **الهدف:** المتمثل في الاستعداد لمواجهة الأزمة.
2. **التعارف والمختصرات:** وتشمل المخاطر، الخطورة، التعرض للعناصر المعرضة للأخطار.
3. **مواصفات الموقع.**
4. **وصف التهديد.**
5. **القيادة والتنسيق.**
6. **فرق التخطيط.**
7. **المساعدات الخارجية.**
8. **تحديد مراكز الأزمات.**
9. **الإشعار والإنذار.**

10. الهيئات المساندة.

11. الإدارة والإجراءات المالية.

12. الإعلام العام.

13. الخطط الفرعية.

ثالثاً- مراحل إدارة الأزمات:

1. تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة.
2. الاستعداد والتحضير.
3. المواجهة .
4. إعادة التوازن.

هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة

المرحلة الأولى – اكتشاف إشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها. والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثرها.

المرحلة الثالثة – احتواء الأضرار والحد منها:

تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

المرحلة الرابعة – استعادة النشاط:

العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

المرحلة الخامسة – التعلم:

وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

رابعاً – مرحلة ما بعد الأزمة:

تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها. وهناك عناصر متعددة لتقويم الأزمة والتي يعتبر من أهمها: حسن توقع الأزمة بصورة جيدة ودقة التخطيط لمواجهتها وتقدير الخسائر المتوقعة في بداية الأزمة ، واختيار الأسلوب المتناسب مع طبيعة الأزمة ومداها، والجوانب التكتيكية لفريق إدارة الأزمة ومهارات أدائهم للخطة بالكفاءة المطلوبة وقدراتهم على تحقيق أقل معدل من الخسائر، والقدرة على تهدئة الرأي العام واستيعاب الأزمة.

الفصل الرابع

مستويات إدارة الأزمة

مستويات إدارة الأزمة:

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها:

1. **المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة:**

وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة الحالية والمستقبلية. نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياُ أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة.

2. **المستوى القومي لإدارة الأزمة:**

وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي، أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه، ويهدد سلامته، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تقويض دعائمه.

3. **المستوى المحلي لإدارة الأزمة:**

وهو أقل مستويات الأزمة خطورة لأن نطاقه المكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة.

أساليب مواجهة الأزمة:

يختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات وكذلك ظروف الأزمة.

أسلوب التساوم الإكراهي (القهري):

ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه.

أسلوب التساوم التوفيقي:

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد عن التنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه.

أسلوب التساوم الإقناعي (التنازلي):

الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

تقويم أساليب مواجة الأزمة:

استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث إن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت كما يؤدي إلى تصعيد الأزمة.

إتباع التساوم التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات ، ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشمل متناسب بالتساوم الإقناعي.

أدوات ووسائل إدارة الأزمة:

أولاً: الدبلوماسية:

تعد الدبلوماسية من أهم أدوات إدارة الأزمة. هدف الدبلوماسية هو إنجاز المصالح في مجال العلاقات الدولية من خلال التفاوض والتفاهم.

ثانياً: التعاملات الاقتصادية:

تعتبر المساعدات الاقتصادية أحد العناصر الهامة في العلاقات الدولية وأداة من أدوات إدارة الأزمات. ومن أهم الأدوات الاقتصادية التي تستخدمها الدول في إدارة الأزمات المقاطعة الاقتصادية، طرد العمالة أو الرعايا من الدول الأخرى، تجميد الديون أو المطالبة بها وغيرها.

ثالثاً: الحرب النفسية والدعائية:

نتيجة للتطوير التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال وأجهزة الإعلام وهي أداة من أدوات إدارة الأزمة وذلك من خلال الإذاعات والصحف ووكالات الأنباء التي أصبح لها دور كبير ومؤثر على إرادة وإدراك الآخرين.

وحدات إدارة الأزمة:

تتكون وحدة إدارة الأزمات بشكل أساسي من مجموعة من الإداريين كوحدة إدارية ، وتمثل جزءاً من الهيكل التنظيمي للكيان الإداري، (دولة أو منشأة أو أي وحدة أخرى) وتتولى هذه الوحدة المهام التالية:

- **التخطيط:**

أي التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى ومن سيقوم به، القيام بعمل التحليل الاستراتيجي التي تتضمن تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للكيان الإداري، ووضع التصورات عن الأوضاع المستقبلية، وتوقع الأحداث والإعداد لها، ورسم السيناريوهات المختلفة لها.

- **التنظيم والتنسيق والتوجيه:**

تحديد الأشخاص أو الفريق الذي يناط به التعامل مع الأزمة عند حدوثها والمهام والأنشطة التي يقومون بها ومن الذي سيساعدهم، وأما من سيكونون مسؤولين، والسبل المحددة للاتصال وغيرها من الأمور المتعلقة بهذا الجانب من مكونات العملية الإدارية.

- **المتابعة والرقابة:**

على الأنشطة التي تقوم بها الوحدة المختصة بإدارة الأزمات ومتابعة الفريق الذي يتعامل مع الأزمة

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تعيين واختيار فريق التعامل مع الأزمة.
- العمل على تجنيب الكيان الإداري سلبيات الأزمة التي قد تواجهه، والاستفادة من إيجابياتها، ومنع تكرار حدوثها.
- توفير غرفة عمليات لإدارة الأزمة عند حدوثها، تتوافر فيها خصائص معينة، مثل التجهيز بوسائل الاتصال للأزمة الفعالة، وأن تكون مريحة وصالحة لاستيعاب أعضاء الفريق المختص.
- توفير قاعدة معلومات متكاملة، يتم تحديثها أولاً بأول، ويمكن استخدامها والاستفادة بها فور حدوث الأزمة.

فالتشكيل الإداري لإدارة الأزمات هو تشكيل هام للغاية ويتكون من مدير وحدة إدارة الأزمة ومساعديه، وقد يرأس هذه الوحدة متخذ القرار أو شخصية تنفيذية أخرى بشرط أن يتوافر لديها الولاء والانتماء لهذا الكيان الإداري.

الفصل الخامس

فرق المهام الأزموية

فرق المهام الأزموية:

ويختص هذا الفريق بالتعامل المباشر مع أزمة بعينها، وتتلخص مهامه فيما يلي:

- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.
- إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
- الحد من إمكانية تصعيد الأزمة.
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعة.
- رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.

وتنهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة.

خصائص قائد الفريق المختص بالتعامل مع الأزمة:

- **سمات شخصية:** كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة الوجدانية والقيادة وقوة الإدارة والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- **سمات مكتسبة:** كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والخبرة الفنية بطبيعة المهمة والأزمة.

وصايا التعامل مع الأزمة:

هذه الوصايا العشر هي:

1. توخي الهدف وتحديده في معالجة الأزمة.
2. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة.
3. المباغتة.
4. الحشد.
5. التعاون.
6. الاقتصاد في استخدام القوة.

7. التفوق في السيطرة على الأحداث.
8. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.
9. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
10. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.

الخطوات التي يجب اتباعها عند حدوث الأزمات هي:

الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.

الخطوة الثانية: تخطيط الوقت أثناء الأزمات، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

الخطوة الثالثة: الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات للعاملين حولك فيما يشعل لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

الخطوة الرابعة: الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة، وإشعال نور الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

الخطوة الخامسة: حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

الخطوة السادسة: التغيير وقت الأزمات، فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت إلا التغيير نفسه.

أخيراً: حصر الأزمات والتهديدات المتوقع حدوثها.

تجهيزات لإدارة الأزمات:

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة:

1. **غرفة عمليات إدارة الأزمة:** يتم تجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة ومؤمنة ضد أي حريق وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث.
2. **الإعلام:** أشد خطورة وفاعلية وأداء لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها.
3. **أدوات التأثير:** وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات والمحاضرات واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية.

4. **أدوات الامتصاص:** وهو استيعاب الأزمة، ومن أدواتها الاعتراف بها واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب ، أو إعادة الحقوق لأصحابها وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة.

احتياجات إدارية:

هناك إجراءات إدارية تساعد في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات ولعل أهمها تبسيط الإجراءات، وهو ما يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث ومعالجته بسرعة وبشكل سليم.

إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فهي إدارة ذات طابع خاص لديها كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة وعلى الجميع أن ينفذ أوامرها.

التواجد المستمر في موقع الأحداث: حتى يكون متخذ القرار على بينة كاملة بتطورات الأحداث سواء كان هذا التواجد سرياً أو على حسب طبيعة الأزمة وظروفها.

نموذج إدارة الأزمة:

تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية:

1. **مرحلة ما قبل الأزمة:**

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة.
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

2. **مرحلة تفاقم الأزمة:** تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة. تتميز هذه البيئات الإدارية بعدد من السمات التالية:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.
- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
- ضعف روح الانتماء وسيادة اللامبالاة.

3. **مرحلة إدارة الأزمة:** تشمل المهام الآتية:

- الاعتراف بالأزمة والاستعداد التام لمواجهتها.
- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.
- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.
- إدارة سمعة المؤسسة.

4.مرحلة ما بعد الأزمة:

- التعلم من الخبارت السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات ولإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

كيفية التعامل مع الأزمة:

إن الأزمات تحتاج إلى تعامل خاص من المدير والمشرف على مراحل الأزمات سواء قبل ظهورها أو أثناء وقوعها أو بعد التغلب عليها، إن الإدارة والمدير الناجح هو الذي يعد العدة اللازمة لمواجهة الأزمات من خلال الإجراءات التالية:

1. تبسيط الإجراءات:

تسهيل حركة اتخاذ القرار وسيره ووصوله إلى المنفذين بأسرع وقت وبالطريقة والسبل الصحيحة ليتمكنوا من تحريك العملية الإدارية كاملة نحو الهدف المرسوم لكل مدير وإدارة داخل الجهاز.

وتبسيط الإجراءات من شأنه أن يقلل المدة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار، وبالتالي يسهم في حل الأزمة وهي في مرحلة النشوء مما يقلل من فرص تفاقمها وصعوبة حلها.

التعالم الإداري المنهجي مع الأزمة:

كل عمل يتسم بالعشوائية وعدم التنظيم يكتب عليه الفشل في كل الحالات، فكلما كانت وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة على درجة عالية من الجودة والإتقال ثم السيطرة على أي أزمة.

1. **الشعور بالمسؤولية والتفاعل الإداري:**

الشعور بالمسؤولية يعني تحمل العبء كاملاً وعدم الهروب إلى الخلف بل دائماً إلى الأمام لحمل الجهاز إلى النجاح.

2. **تفويض السلطة:**

تفويض السلطة يجب أن لا يكون محدوداً في الأمور الإجرائية والمقترحات الحلولية لهذه الأزمة.

3. **المعلومات وقود الأزمات:**

لابد من المعلومات الحديثة الصحيحة لتطورات الأزمات. إن صدق المعلومات يعتمد في الأساس على كيفية الاتصال الإداري وسرعته داخل المنظمة لأن صدق المعلومات مع بطء نقلها قد لا يؤدي إلى قرارات صحيحة وسليمة.

4. **التدريب السابق والدائم:**

المنظمات الناجحة إدارياً هي التي تملك خططاً جاهزة مدرباً عليها جميع موظفي الجهاز لمواجهة الأزمات الصغيرة والكبيرة تفادياً لوقوعها.

النجاح الإداري لمواجهة الأزمات يجب أن يكون تعاونياً من صغار الموظفين حتى أصحاب القرار في المنظمة. وللتعامل مع الأزمة ينقسم حسب المراحل إلى:

- **قبل ظهورها:** للتخفيف من آثارها بالتخطيط المسبق والتدريب على ذلك والاستفادة من الخبرات السابقة في مثل هذه الأزمات.
- **أثناء الأزمة:** المواجهة وجهاً لوجه مع الأزمة بكامل أطقم الجهاز والعمل فريقاً واحداً لحد من آثارها والسيطرة على حدودها وعدم انتشارها لأن في ذلك تحكماً حكيماً نتيجة الاستعداد والتدريب على المواجهة.
- **بعد الأزمة:** وذلك بدراسة ما وقع وآثاره وما ترتب عليه من خسائر مادية ومعلومات لأفراد الجهاز ثم إعادة الأمور إلى طبيعتها.

الدور الإداري في إدارة الأزمات:

- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم آراء وحلول غير مسبوقة.
- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- تقبل التغيير وقت الأزمات.
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.

فنون إدارة الأزمات ومواجهة المواقف الصعبة:

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة وتتضمن العديد من الأنشطة منها التنبؤ بالأزمات المحتملة والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة. وتعتبر إدارة الأزمات النظام الجديد للشركات في التعامل مع الكوارث. وتركز العديد من أدبيات إدارة الأزمات على الحاجة إلى إدارة التعامل مع وسائل الإعلام في أوقات الأزمات بشكل جيد.

القواعد السبع لإدارة الأزمات:

1. عدم الكذب والحذر من نشر كل الحقائق.
2. إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية نحو ذلك.
3. المركزية في صناعة القرار وتنفيذه.
4. تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة.
5. إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة أو الدولة واسمها في المقام الأول.
6. التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.
7. تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة.

الفصل السادس

تمكين العاملين

تمكين العاملين:

لمواجهة الأزمات يتطلب الأمر استخدام مداخل وأساليب إدارية متطورة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفي الوقت نفسه تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

مفهوم تمكين العاملين

- عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارت والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.
- التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.
- إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم بدون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.
- منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز.

تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية:

1) يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
2) يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العكمل والأزمات.
3) يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
4) يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العمليل.
5) يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى:

1) **تمكين العاملين وتفويض السلطة:**

تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أو إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.

2) **تمكين العاملين والمشاركة.**

تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

3) **تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:**

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

أبعاد تمكين العاملين:

1. **البعد المهاري:** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

2. **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

أ) **حرية الاختيار:** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

ب) **الفعالية الذاتية:** وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

ت) معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

ث) التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.

فوائد تمكين العاملين:

بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

1. ارتفاع الإنتاجية.
2. انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
3. تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
4. تحقق مكانة متميزة.
5. زيادة القدرة التنافسية.
6. زيادة التعاون على حل المشكلات.
7. ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً – بالنسبة للفرد:

1. إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
2. ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
3. ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
4. إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
5. ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
6. تنمية الشعور بالمسؤولية.
7. ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

متطلبات تمكين العاملين:

الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهم. الثقة المتبادلة هي توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار. فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

الدعم الاجتماعي:

يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما تؤخذ بجدية.

الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

التدريب المستمر:

تمكين الموظفين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. والتدريب على تحمل المسؤولية والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى، وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي.

مكافأة الموظفين:

تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

1. معرفة وإدراك أهمية الوقت.
2. إنشاء مركز لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة الدولة ومؤسساتها.
3. نصب نظم وأجهزة إنذار مبكر.
4. التهيؤ والاستعداد الكامل والدائم لمواجهة الأزمات.
5. القدرة على حشد وتعبئة كل الطاقات والموارد المتاحة.
6. أجهزة اتصال متطورة وحديثة.

الفصل السابع

إدارة الأزمات الدولية

إدارة الأزمات الدولية

تأتي إدارة الأزمات كوسيلة لدرء وتلافي المواجهات العسكرية الوخيمة العواقب، وهي تقنية قديمة اعتمدت على سبل تقليدية كالمفاوضات تم تطويرها في العقود الأخيرة لتعتمد طرقاً فنية وتقنيات عالية الدقة والفعالية والغاية من إدارة الأزمات هو تجنب حدوث مواجهة عسكرية قد لا يتوقعها أطراف النزاع عند بداية الأزمة.

مفهوم الأزمة الدولية:

تشتمل على قدر من الخطورة المفاجئة، وهي بمثابة نقطة تحول أو حد فاصل بين وضعين.

سواء كانت عالمية أو إقليمية فإنها مجموعة من التفاعلات المتعاقبة بين دولتين أو أكثر تعيش حالة من الصراع الشديد يصل أحياناً إلى احتمال عالي لنشوء الحرب ووقوعها.

ذلك التفاعل الناجم عن المواجهة والصدام بين المصالح والمعتقدات والبرامج وغير ذلك من الكيانات المتنازعة.

الأزمة الدولية: هي عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أي هي عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية.

الأزمة الدولية هي نقطة تحول في تطور النظام الدولي العام أو أحد نظمه الفرعية قد تؤثر فيه بالسلب أو الإيجاب، وإنه يتزايد معها احتمالات نشوب الحرب واستخدام القوة العسكرية من قبل أطراف الأزمة.

إدارة الأزمات الدولية فتعرف بأنها: هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.

إذاً إدارة الأزمات تعني العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية.

عوامل نشوب الأزمة الدولية:

أسباب نشوء الأزمات كثيرة منها الفقر والتخلف والجهل والعوز والفتنة والأمراض والتعليم المحدود وندرة الموارد وتدهور البيئة والكوارث الطبيعية والنمو السكاني والتطرف والجريمة المنظمة والبطالة وسوء الفهم والإدراك وسوء التقدير والتقييم وتعارض المصالح.

وهناك أسباب متعددة تقف وراء نشوب الأزمات:

- وجود بؤرة خلاف لم تحسم رغم مرور الوقت.
- وجود حالة من تعارض المصالح والأهداف بين الدول.
- تنامي الإشاعات بين الدول.
- بروز أزمات مدبرة ومخطط لها بهدف تحقيق أهداف استراتيجية معينة.
- الأخطاء البشرية الناجمة عن سوء الفهم وسوء التقدير أو سوء الإدارة إلى جانب اليأس.
- الميل إلى استعراض القوة من قبل دولة تجاه دوله أخرى.
- خرق الدول للاتفاقيات القائمة بينها.

مميزات الأزمة الدولية:

1. هي محطة تحول حاسم غالباً ما تتسم بالفجائية في نسق داخلي أو دولي تهدد مصالح دولة معينة.
2. تتسم بالتعقيد والتشابك في عناصرها وأسبابها وتستقطب اهتماماً كبيراً وتثير نوعاً من الخوف.
3. تتطلب جهداً كبيراً لمواجهتها ، لتلافي تطوراتها السلبية التي قد يمتد خطرها للمستقبل.
4. تتطلب اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة وراجحة.
5. نتاج لتراكم مجموعة من التأثيرات السابقة والتي لا يتم حسمها.
6. تطرح نوعاً من الارتباك والشك في الخيارات المطروحة عند التعامل معها خاصة في غياب معلومات دقيقة وكافية حولها.
7. قد تخلق حالة من التوتر العالمي خلال فترة زمنية قصيرة في ظل العلاقات الدولية المتشابكة حالياً.

مراحل نشوء الأزمة الدولية:

- مرحلة الإنذار المبكر.
- مرحلة النشوء والتبلور.
- مرحلة النمو والصعود والانتشار.

- مرحلة الانفجار.
- مرحلة تثبيت أو رسوخ الأزمة.
- المرحلة الأخيرة وهي مرحلة إيجاد الحلول.

مفهوم إدارة الأزمات الدولية:

فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة.

سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب.

وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الحديثة والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

إدارة الأزمة في العلاقات الدولية

التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات والدول يمثل مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمة حيث يمكن التفكير والعمل للوقاية من الأزمات وإدارتها بطريقة عليمة من خلال دراسة الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة وتحديد مراحل الأزمة ، والتخطيط لإدارتها اعتماداً على فرق خاصة لإدارة الأزمة تتلقى تدريباً نظرياً وعملياً.

إن الاهتمام العلمي بالأزمات الدولية يعزى إلى النتائج والتداعيات الهامة والخطيرة التي تؤدي إليها مثل هذه الأزمات سواء على سياسات ومواقف الأطراف المشتركة فيها أو على بيئة النظام الدولي.

المستويات الثلاثة لإدارة الأزمة:

أولاً: الأساس الاستراتيجي.

ثانياً: التخطيط للطوارئ.

ثالثاً: نطاق العمليات.

أولاً – الأساس الاستراتيجي

يعني بوضوح تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها، وتتطلب إدارة الأزمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة الدولية وللتسلح وللسياسات الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً ـ التخطيط للطوارئ

هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

ثالثاً – نطاق العمليات

إن نجاح إدارة الأزمة تعتمد على الوقت. اتخاذ القرارات السريعة لصناع القرار، وهو فريق عمل متجانس ويعمل بسرعة قصوى وبفاعلية أكبر من الحالات العادية والروتينية ومن خلال الإحاطة الشاملة والكاملة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام ويكون مدير إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر الاحتمالات وفقاً لاتجاهات محددة.

وتتم معالجة الأزمة على أنها مجموعة مهام:

- أساسية: تقوم على المجابهة والصدام والمواجهة السريعة والامتصاص والاستيعاب والاستنزاف.
- ثانوية : تقوم على عمليات تهيئة المسارات، وإعداد مسرح الأزمة وتقديم الدعم والتأييد لفريق المهام الخاصة لمعالجة الأزمة.
- تجميلية: فهي تقوم على إزالة الآثار والانطباعات السيئة التي تركها فريق المهام الخاص بمعالجة الأزمة في مسرح الأزمة.

خطوات كتابة السيناريو:

1. تحليل الحوادث السابقة والحالية من حيث أوامر التشغيل.
2. دراسة التكتيكات.
3. دراسة خصوصية المكان.
4. تنفيذ السيناريو لإتاحة الفرصة لتقييم الأداء في ظل ظروف واقعية.
5. تطوير السيناريو في ضوء التجارب التطبيقية لأداء وأفعال الأفراد ونتائج البحث والتحليل والدراسة للحدث ذاته.

6. إعادة صياغة السيناريو في ضوء الأفكار وإمكانات الأفراد المشاركين في تنفيذه.

ثانياً: بناء السيناريو:

تبدأ عملية بناء السيناريو عند التخطيط لبنائه من خلال تكامل البيانات والمعلومات.

ويتكون السيناريو من عدة أفعال مع الأخذ في الاعتبار القرارات والإجراءات ، والسياسات التي تتخذها الإدارة في مواجهة الأحداث الأمنية سواء كانت على المستوى التكتيكي أو الاستراتيجي.

التعامل مع أجهزة الإعلام:

إن المعلومات التي تتيحها تلك الأجهزة للنشر قد تؤثر بصورة كبيرة في شكل الأحداث، وتطورها، وبالتالي يجب الاستفادة من ذلك عند وضع السيناريوهات في صورة أكثر واقعية.

مراحل بناء السيناريوهات:

1. المرحلة المبدئية:

- اختيار طبيعة ونوع الحدث محل السيناريو المستهدف وضعه.
- اختيار نوعية المصلحة المستهدفة.
- طبيعة الدوافع.
- تحديد نوعية الأهداف ، أو النتائج المستهدفة أو المتوقع حدوثها في وقوع الأزمة.

2. المرحلة التنفيذية:

يأخذ في الاعتبار عند وضع السيناريوهات مجموعة من الأمور التنفيذية، توضع تصورات للبدائل المتاحة، والنتائج المترتبة عليها ، وما أثر تلك النتائج على أهداف الإدارة عند توظيف علم إدارة الأزمات من حيث نوعية، ومراحل الأزمات، وكيفية مواجهتها، وتقليل خسائرها، وتعظيم الاستفادة من أحداثها.

الفصل الثامن

إدارة الأزمات والحلول

إدارة الأزمات والحلول:

إن العديد من الذين دخلوا في النزاعات كأطراف أو وسطاء لاحظوا أن هناك قواسم مشتركة في أكثرها، بعضها يساهم في تأجيجها وبعضها يمكن أن يساهم في حلها إذا عرف المتنازعون كيف يتعاملون معها.

قانون السببية للحاكم في الأشياء يقضى بعدم وجود مشكلة لا تقبل الحل أو التحجيم، لكن إذا عرفت الأسباب والدوافع.

القواسم المشتركة:

1. **إن العديد من الناس يتخوف من النزاع ويعده شكلاً من أشكال الحرب والقتال مع الآخرين:**

هذا التخوف من أهم الأسباب التي تتوفر في أكثر النزاعات وتزيد من تأجيجها لأن في الحرب ينقسم الأطراف عادة إلى قسمين، طرف منتصر وآخر مهزوم.

2. **تأجيج النزاع:**

لا يوجد طرف واحد يتحمل مسؤولية تصعيد النزاع وعليه تقع كل تبعاته ويبقى الطرف الآخر خال من أي ذنب أو تقصير.

النزاع لا ينشب ما لم تكن هناك عوامل مساعدة ، تنضم إلى الدوافع والأسباب فتزيد فيه اشتعالاً.

3. **التفكير في البدائل:**

ينبغي أن نفكر دائما (كأطراف أو وسطاء) في البدائل الصحيحة ونضع أمامنا خيارات عديدة مفتوحة.

خطوات وحلول:

1. **إدارة الأزمة:**

منبع الصيغ المختلفة للمعارك والمنازعات بين الأطراف والخطوط والجماعات هو أساليب التعامل مع الاختلاف وطرق إدارته. المدراء والقادة والموجهين يتمتعون بدور فاعل في الأوساط واستطاعوا أن يحققوا الكثير ولم ينفقوا مالاً.

2. **الشجاعة والوضوح:**

تجنب وتأجيل المناقشات في بعض المشاكل والأزمات واستيضاح جذورها وحلولها.

3. **التواصل:**

ينبغي أن ننفتح على أطراف الخلاف ونتواصل معهم.

4. **ترك الأوهام:**

للأوهام دوراً فاعلاً وراء أحكام كل طرف على طرفه الآخر.

- توضيح لكل طرف حقيقة آرائه ومواقفه وبذلك يزول الغموض والقلق.
- تهدئة شدة النزاع وإعطاء فرصاً جيدة للتفاهم ثم التعاون والتنسيق وإظهار حسن النية والجدية في طلب الحل.

كيف نعالج الأزمة:

إدارة الأزمة هو توجيهها التوجيه المثمر في حل النزاع، التوجيه الذي يمارسه ذوو الحكمة وأصحاب الأهداف الكبرى الذين يسعون للإصلاح والبناء والتقدم.

الفصل التاسع

إدارة الأزمات والضغوط

إدارة الأزمات والضغوط:

نواجه في حياتنا الخاصة والعامة العديد من الأزمات والضغوط، ولا تكمن المشكلة في حدوثها بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا لهذه الطوارئ.

الإجهاد أصبح أمر طبيعي في ظل حياتنا المعاصرة، فالإجهاد هو المعاناة الداخلية التي نشعر بها كرد فعل تجاه موقف ما يصعب علينا معالجته.

الإجهاد هو بمثابة اختبار لمدى قدرتنا على مواجهة الطوارئ، فإذا تم معالجة الأزمات باتزان وثقة نفس أدت إلى الشعور بالراحة والاطمئنان أما إذا حدث العكس فإن الإجهاد غالباً ما يؤدي إلى الإحباط والقلق مما يضعف االلياقة الذهنية وتصاب بالإرهاق البدني والعصبي.

حافظ على توازن حياتك:

لكي تساهم في خفض الإجهاد عليم يتطلب منك وضع موازنة لأسلوب حياتك من العمل والعلاقات والرياضة والتغذية مما يحسن لياقتك الذهنية.

مراحل الإجهاد:

للإجهاد ثلاث مراحل تبدأ بالتجديد وهو الشعور بخطورة موقف ما، يليها مرحلة المقارنة الذاتية منك لهذا الموقف يليها مرحلة الإرهاق وتظهر عندما يستمر هذا الموقف بالضغط عليك دون القدرة على علاجه عند ذلك تؤدي هذه التراكمات إلى حدوث الإجهاد.

تأثير الإجهاد

إن الإجهاد المستمر له آثار سلبية تدريجية مدمرة على الدورة الدموية والعضلات والمفاصل ويعجل بظهور علامات الشيخوخة.

الإجهاد في مكان العمل:

هذا النوع من الإجهاد سائد في أوساط العمل والعاملين، بل لا يمكن أن يتوقع عمل دون جهد يبذل لإنجازه، وعلينا أن نفرق بين الإجهاد الإيجابي والإجهاد السلبي الذي يؤدي إلى الشعور بالإحباط والاكتئاب.

تعلم السيطرة على الإجهاد:

أساليب التكيف مع الإجهاد:

1. تغيير المواقف والمفاهيم الذاتية.
2. تغيير طريقة التفاعل مع مناخ العمل.
3. تغيير القدرة الجسدية على التكيف.
4. تغيير مناخ العمل.

عبر عن مشاعرك وسيطر على الإجهاد:

عبر عن مشاعرك ونفس عن الضغط النفسي (الإجهاد)بطريقة لائقة ولبقة سواء في المحيط الوظيفي أو العائلي.

افهم نفسك وعلاقتك مع الآخرين:

- **الاعتراف بأنك إنسان متميز.**
- **الاحتياجات الإنسانية:**

يزيد علاقتك بالآخرين تفهم احتياجاتهم الأساسية، إن توفير هذه الاحتياجات للآخرين يشعرهم بالاستقرار النفسي وبأنهم محل اهتمام وتقدير للجميع.

- **الأنماط السلبية في العلاقات الإنسانية:**

1. وضع الناس في قوالب تصنيفية.
2. أسلوب التصادم يدؤي إلى توتر العلاقات وزرع الخلافات.
3. أسلوب السلامة الزائدة عن الحد المعقول مع كثرة التبسم.

يجب أن تفهم نفسك وشخصيتك أولاً ثم تتحمل أنت مسؤولية الخلافات والمشاكل الشخصية.

فهم اللياقة الذهنية

اللياقة الذهنية والمشاعر:

ترتبط اللياقة الذهنية بكيفية التحكم في المشاعر ورضاك عن حياتك الخارجية والعامة.

الحفاظ على لياقة ذهنية جيدة:

1. أدرك احتياجاتك وتصالح مع نفسك .
2. أظهر احتياجاتك برفع قدر نفسك وإثبات ذاتك دون انتقاص حقوق الآخرين.
3. اعكس احترامك لذاتك باستخدام إمكاناتك.
4. اعمل على تحسين وتطوير مهاراتك.
5. تجنب إصدار الأحكام السلبية على نفسك والآخرين.
6. ركز على الأداء الجيد بإعطاء نفسك فرصة للنجاح.
7. فكر بطريقة إيجابية وذلك بالتركيز على الصفات الإيجابية.
8. أخذ قسط من الاستراحة في الوقت المناسب.
9. ركز على احتياجات الآخرين وأشعرهم باهتمامك بها.
10. اطلب المساعدة عندما تحتاج لذلك من أصحاب الخبرة أو من المقربين لك.

المهارات المطلوبة للعمل في إدارة الأزمة:

1. مهارات العمل تحت الضغط.
2. مهارة إدارة الوقت.
3. مهارة إدارة الذات.
4. مهارات الاتصال العالية.
5. مهارة التفكير الإبداعي.

مهارات العمل تحت الضغط:

يجب على من يعمل في الأزمة مواجهة هذه الضغوط سواء أكانت هذه الضغوط متعلقة بالفرد نفسه أو ببيئة العمل، فمصادر الضغوط التي تتعلق بالفرد الذي يعمل بالأزمة إما أن تكون سلوكية بسبب الوقت القليل والصراع وممكن أن تكون نفسية واعية أو غير واعية فعلى الفرد الذي يعمل في الأزمة أن يكون لديه الاستطاعة التامة للعمل تحت الضغط.

الفصل العاشر

تطبيق مفاهيم إدارة الأزمات

أعراض الإصابة بالفيروس

1. بطء تشغيل الجهاز.
2. توقف النظام عن العمل.
3. نقص شديد في سعة الذاكرة المؤقتة.
4. ظهور حروف غريبة عند الضغط على مفاتيح معينة.
5. تغيير في حجم الملفات وعددها.
6. عرض رسالة خطأ فجائية وغير عادية.
7. تشغيل القرص أكثر من المعتاد.

الأضرار التي يسببها الفيروس:

1. تدمير شبكات الاتصالات والحاسبات.
2. إتلاف بعض أجزاء من الدوائر المتكاملة وتدميرها تماماً.
3. تقليل سرعة وكفاءة عمل وحدة التشغيل المرئية.
4. تقليل سرعة عمل وحدات الطباعة والأقراص المرنة والصلبة.
5. إتلاف البيانات المسجلة على قواعد البيانات.
6. إدخال بيانات مضللة أو بيانات رسمية وغير موجودة أصلاً في السجلات الأساسية.

إدارة أزمة فيروسات الكمبيوتر

تطبيق مفاهيم إدارة الأزمات على فيروسات الكمبيوتر ، فإن إدارة الأزمات يمكن أن تتكامل وتتفاعل مع نظم المعلومات التكنولوجية (الكمبيوتر وتساعد على توفير عملية الاستعداد والإعداد لمواجهة الأزمات.

إدارة الأزمة:

لمواجهة أزمة فيروسات الكمبيوتر ينبغي تحديد المراحل والخطوات الواجب مراعاتها في هذا الشأن.

المرحلة الأولى – اكتشاف إشارات الإنذار:

هذه المرحلة من الأهمية بمكان وهي تقوم على رصد إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ عن احتمال وقوعها.

وينبغي اكتشاف الفيروس خلال هذه الفترة ويتطلب ذلك رصد الأعراض التي يسببها وآثارها.

المرحلة الثانية – الوقاية والاستعداد

وذلك باتخاذ الاستعدادات لمواجهة هذا الفيروس باتباع إجراءات السيطرة عليه والحيلولة دون تطوره وذلك باستخدام برامج تمكن من السيطرة وتقليل تكلفة الخسارة المحتملة.

المرحلة الثالثة – منع الانتشار وتحديد الأضرار

تتطلب هذه المرحلة احتواء الأزمة واتخاذ التدابير والإجراءات التي تهدف إلى منع انتشار الفيروس بصورة يصعب السيطرة عليها.

المرحلة الرابعة - المعالجة

معالجة آثار وتداعيات الفيروسات على نحو يمكن من استمرارية عمل الحسابات الإلكترونية، بإعادة بناء البرامج التي دمرها الفيروس وأصابها العطب، وشراء أصول أو نظم جديدة.

المرحلة الخامسة - التعليم

تقوم هذه المرحلة على محاولة الاستفادة من دروس الأزمة التي قد تكون مفيدة في المستقبل.

أساليب إدارة الأزمة

إعادة البرامج والاتصالات التي دمرها الفيروس وما يتطلبه ذلك من شراء أصول ونظم جديدة طبقاً لدرجة الأهمية ، استخدام برامج تلقائية حديثة لعمليات التشغيل، وآلات ذات تقنية حديثة لمواجهة الأزمة الطارئة.

استراتيجية إدارة الأزمة:

بخصوص إدارة أزمة فيروس الكمبيوتر ، فإنها تأخذ في الاعتبار المراحل والإجراءات التالية:

1. وضع تصورات يجري خلالها حصر الاحتمالات المختلفة للأزمة مع تحديد كيفية مواجهتها والتعامل معها مع استخدام نموذج كمبيوتر للأزمات.

2. تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة، ويجري خلالها تقدير حجم المخاطر من خلال توفير أكبر قدر من المعلومات ودرجة انتشار الفيروس وخطورته.

3. تحديد الأدوات والإمكانات اللازمة لمواجهة الأزمة.

4. تنفيذ الخطط والإجراءات الموضوعة سلفاً لحماية برامج الكمبيوتر من الفيروسات وغيرها من الأزمات الطارئة.

التفاعل الداخلي لإدارة ما بعد الأزمة:

للأزمة آثارها وتداعياتها، وهو ما يتعين معه مواجهتها والتعامل معها. والخطوة الأولى في هذا الصدد هي تقويم تجربة إدارة الأزمة، ما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات في المستقبل أو على الأقل تخفيف مخاطرها.

ثانياً: الاستيلاء على نقود كتابية أو بنكية

محل الاستيلاء في جريمة النصب هو المال المنقول، ويتحقق الاستيلاء على المال في هذه الجريمة بتسليم المجني عليه المال بمحض اختياره إلى الجاني تحت تأثير الغلط الذي أوقعه فيه فعل الاحتيال.

ولا يترتب الاستيلاء الناشئ عن الاحتيال على الحاسب الآلي أدنى مشكلة إذا كان محل الاستيلاء نقوداً أو أي منقول آخر له قيمة مادية، كأن يتم التلاعب في البيانات الداخلة أو المختزنة بالحاسب أو برامجه، بواسطة شخص ما كي يستخرج الحاسب باسمه أو باسم شركائه، شبكات أو فواتير بمبالغ غير مستحقه يستولي عليه الجاني أو يتقاسمها مع شركائه. أي أن في هذا الفرض يتم الاستيلاء على المال عن طريق القيد الكتابي.

الفصل الحادي عشر

- إدارة الأزمات في العلاقات العامة
- مفهوم الأزمة وتعريفها
- متى تظهر الأزمة
- أنواع الأزمات
- مفهوم إدارة الأزمات
- مراحل إدارة الأزمات وتكوينها
- المبادئ الأساسية لمواجهة الأزمة.
- خطوات التعامل مع الأزمات وعوامل نجاحها
- الناطق الصحفي
- استراتيجيات إعلامية لمواجهة الأزمة
- أهداف السيطرة على الأزمة
- دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمة.

إدارة الأزمات في العلاقات العامة

تعد إدارة الأزمات أسلوب إداري حديث نسبياً نشأ في مجال الإدارة العامة حيث مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة . ومارسته المنظمات الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة.

مصطلح إدارة الأزمات

يشير إلى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ولما كانت الأزمة حالة طارئة أو حدث مفاجئ يخرج عن نطاق التحكم أو السيطرة يؤدي إلى الإخلال بوتيرة العمل المعتادة بالمنظمة، أو توقفها، ويمثل تهديداً خطيراً ومباشراً بحاضرها ومستقبلها، يتطلب تحركاً فورياً وسريعاً يحول دون تفاقم هذه الحالة وإضعاف امكانياتها وحصرها في الحجم الذي وصلت إليه وسلب قوة دفعها. وعلى هذا فإن إدارة الأزمات وفق هذا عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع هذه الحالات أو الأحداث أو الأزمات إن صح التعبير من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن التنبؤ بحدوثها والهدف من ذلك التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها المدمرة. ويتكفل هذا النظام (إدارة الأزمات) باستخدام أساليب وطرق ونظم إدارية خاصة تبذل المنظمة في سبيل ابتكارها أقل التكاليف الاقتصادية الممكنة لكي تمكنها في العمل بشكل مادي في ظل ظروف غير اعتيادية.

ويضمن نظام إدارة الأزمات وفق هذا المنطلق خطة للاستجابة للأزمة، مع وجود جهاز إنذار مبكر، واستخدام الخبرات من كل أنحاء المنظمة دون أن يؤثر هذا على سير الأعمال اليومية فيها .

الأزمة في اللغة:

الأزمة في اللغة تحمل معنى الشدة والقحط.

الأزمة في الاصطلاح:

قاموس الإدارة العامة ينص على أن الأزمة ظروف صعبة قد تتعرض لها الدولة كالأزمة السياسية أو المنظمة الإدارية كالعجز المالي.

زمن حاسم أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان سيتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الاقتصادية.

الأزمة ظروف صعبة وزمن حاسم وخطر وحالة غير مستقرة ونقطة تحول تتسبب في مشاكل وتغيير لحياة الناس.

"نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة مما يهدد المصالح والبنية الأساسية وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها وكل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار محدد للمواجهة تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة.

"موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة، ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينتج عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد"

ومعنى هذا أنه حتى يتحول الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر:

1. وقوع حدث يسبب تغير هام للأسوأ.
2. عدم مقدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغيير.
3. أن يشكل هذا التغيير تهديداً لبقاء المنظمة.

متى تظهر الأزمة؟

عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة وتتلاق الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

- **موقف مشكل:** تتسم أحداثه بالغموض، مفاجئ في توقيت حدوثه ، ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة، ولا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات الناتجة عنه سواء سلبية أم إيجابية.
- **تعدد وتشابك الأبعاد:** تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة، ومن أطراف مختلفة، قانونية ، اقتصادية، إعلامية، حكومية.
- **نقص المعلومات:** لا تتوافر معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة مما يزيد من صعوبة إدارة الموقف بشكل سليم في ظل معلومات منقوصة، وهذا يؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار.

- **الاستحواذ على اهتمام الجماهير:** أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام، وتصبح شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.

- **العمل تحت ضغوط عديدة:** تتطلب مواجهة الأزمة مجموعة من القرارات الإدارية الاتصالية في وقت قصير ومحدود وفي ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لا يمكن فيها الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وفي ظل ضغط الجماهير المتضمنة في الأزمة وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها.

- **سرعة اتخاذ القرار:** تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة قرارات إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم التيقن ولا تتوافر فيها الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.

- **تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة:** للأزمة تأثيرات متعددة المستويات ، قد تحدث بعضها أو كلها وفقاً لنطاق الأزمة حيث ينتج عن الأزمة تأثيرات غير خطية أي تأثيرات متعددة الاتجاهات والأبعاد بشكل يوسع من إجمالي الضرر الواقع على المنظمة، وعلى المجتمع المتعرض للأزمة، وقد يؤدي ذلك إلى طول دورة الوقت والجهد اللازم للتعافي منها.

أنواع الأزمات:

1)أزمات ذات طابع إعلامي:

- الشائعات المغرضة خارج المنظمة.
- عبث بالمواقع الإلكترونية للمنظمة.
- هجوم وانتقادات من وسائل الإعلام.
- تصاعد شكاوي العملاء أو المجتمع المحلي.
- فقدان معلومات هامة.

2)أزمات ذات طابع اقتصادي:

- مقاطعة منتجات المنظمة.
- تقليد المنتجات.
- عقوبات من جهات رقابية أو قضائية.

- قرارات حكومية مقيدة.

3)كوارث طبيعية: تسبب خسار بيئية وبشرية فادحة.

4)كوارث صناعية: تسبب خسائر بيئية وبششرية فادحة.

5)أزمات ذات طابع فني/ مهني:

- عيوب في المنتجات.
- ضعف نظم الصيانة.

6)أزمات ذات طابع اتصالي:

- شائعات مغرضة بين العاملين.
- تسريب معلومات إلى جهات خارجية.

الأزمات المفاجئة:

هي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع.

الأزمات ذات المقدمات المحسوسة:

وهي التي لها مقدمات وإشارات تنذر بوقوعها : كإضرابات العاملين.

الأزمات المزمنة:

هي التي تستمر لعدة شهور أو حتى سنوات، على الرغم من بذل الجهود لإيجاد حلول لها، وهو ما يعرف بأزمات المصداقية.

هناك تصنيفات مختلفة للأزمات، ويعود هذا الاختلاف إلى المعيار المستخدم في التصنيف:

1. وفق معيار مرحلة التكوين: أزمة في مرحلة الميلاد، وأزمة في مرحلة النمو، وأزمة في مرحلة النضوج وأزمة في مرحلة الانحسار.
2. وفق معيار تكرار حدوث الأزمة: أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، وأزمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.
3. وفق مستوى العمق: هناك أزمة سطحية هامشية التأثير وأزمة جوهرية التأثير.

4. وفق درجة الشدة: أزمة عنيفة متفجرة وأزمة هادئة.
5. وفق الموضوع: توجد أزمة مادية ، وأزمة معنوية ، وأزمة مفاجئة ، وأزمة علنية صريحة وأزمة ضمنية مستترة

مفهوم إدارة الأزمات:

في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية. وإمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى " إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لموضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة بتصرف يسير.

إدارة الأزمات تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها، ومساراتها، واتجاهاتها ، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن زالحد من الخسارات لأدنى حد ممكن.

مراحل إدارة الأزمات وتكوينها

تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمة وجهاز العلاقات العامة بها مسئولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب .

مراحل إدارة الأزمة:

1. مرحلة تحليل إشارات الإنذار.
2. مرحلة الاستعداد: وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، وهذا التخطيط يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة، وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين:

   الأول: منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.

   الثاني: الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنقذ إذا ما حدثت الأزمة.

3. مرحلة الحد من انتشار الأزمة: وفيها يتم تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية والبرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

4. مرحلة استعادة النشاط: وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتمد قبل وقوع الأزمة.

5. مرحلة التعلم: وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:

التقويم الاستراتيجي.

التقويم التكتيكي: وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية والإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها. ويتم استخلاص الدروس المستفادة وكيفية مراعاتها في المستقبل.

تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى تكوين فريق دائم للتعامل مع الأزمات حال وقوعها، إلا أن أغلبية الشركات لا تقوم بتكوين مثل هذا الفريق إلا عند وقوع الأزمة.

1. **رئيس المنظمة أو رئيس الفريق:**

تقع عليه مسؤولية صناعة قرار الأزمة بعد استشارة الفريق، وعليه اتخاذ قرار قبول خطة العمل.

2. **القيادات العليا والوسطى:**

يمثل هؤلاء المديرون التنفيذيون ذوي الخبرة والمعرفة الفنية المتخصصة في مجالات عملهم، وعليهم اقتراح الإجراءات اللازمة للوقاية من الأزمة أو وقف تصعيدها.

3. **مدير الإدارة القانونية:**

ويساعد الإدارة في تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات من المنظمة، وبما يحفظ لها حقوقها ويصونها عن التعرض لأي دعاوي قضائية قد تنجم عن أي تصريحات خاطئة.

4. **مسؤول العلاقات العامة:**

ويعمل كمستشار لرئيس المنظمة ويتحمل مسئولية إعداد وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة، ويساهم في صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الإدارة القانونية.

5. **الناطق الرسمي باسم الشركة:**

ويقع على عاتقه الظهور في وسائل الإعلام للإدلاء بالتصريحات حول الأزمة، والرد على تساؤلات الصحفيين والإعلاميين.

6. مسئول عن تنسيق المعلومات:

يكون مسئولاً عن تنسيق المعلومات حول الأزمة سواء كان يخص فريق العمل أو ما يهم الإعلاميين أو الجمهور والقيام بما يجب عليه في هذا الجانب.

بعد وقوع الأزمة يتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة، وذلك للتعامل معها، حيث يقوم الفريق بمراجعة الفرق الوقائية المعدة سلفاً في ضوء الموقف الفعلي الناجم عن طبيعة الأزمة ونطاقها، وحجم التأثيرات الناجمة عنها. يتم اتخاذ قرارات سريعة بالأعمال المطلوبة لاحتواء الأضرار، وتقليل تأثيراتها السلبية إلى أقل حد ممكن وبعدها إجراء التعديلات الضرورية على الخطة الوقائية المعدة من قبل وفقاً لمقتضيات الموقف الفعلي، وذلك في المسارين الإداري والاتصالي، حيث يعني الأول بعمليات إصلاح التلفيات، وإعادة التشغيل، والثاني يهتم بتحديد المهام الاتصالية والإعلامية التي سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة في مواجهة الأزمة واستعادة النشاط.

أولاً: تحديد الهدف:

1. تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن الموقف من المنظمة إلى الجماهير ووسائل الإعلام.
2. تصحيح أية معلومات خاطئة بسرعة، والمتابعة المستمرة لما تقدمه وسائل الإعلام عن الموقف.
3. الحفاظ على صورة المنظمة وحرصها على المصالح العامة.
4. التقليل من التأثيرات السلبية للأزمة على المجتمع وسلامة المواطنين (تحذير من أخطاء – إرشادات).
5. كسب مساندة جماهير المنظمة والمجتمع.
6. إزالة مخاوف الجماهير وبث شعور الاطمئنان.
7. امتصاص الغضب والتهدئة.
8. التأكيد على السيطرة على الموقف وإشاعة جو من الثقة.
9. التأكيد على التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.

10. مواجهة حملات النقد والتشهير والدفاع عن المنظمة.

إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفرق معالجة الأزمة مجالاً واسعاً للتحرك بدون أية قيود أو معوقات.

- **عدم تعقيد الإجراءات:** أثناء معالجة الأزمة فإن المنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشاكل، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم.
- **التخطيط الجيد:** تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء عملهم، وتجاه التعامل مع الأزمات فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.
- **التنسيق الفعال:** لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة. إن معالجة الأزمة تحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة، حيث إن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق.
- **التواجد المستمر:** من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان تدخلهم الفوري والمباشر.
- **تفويض السلطة:** إن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون انتظار حضور الشخص المسئول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.

ثانياً تحديد الجمهور:

- الجمهور العام.
- المستهلكون أو العملاء.
- جمهور المجتمع المحلي.
- مندوبي وسائل الإعلام.
- الهيئات الرقابية.
- العاملون.

استراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، فإن لكل أزمة الاستراتيجية التي لا تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها بل إنه يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة.

ثالثاً: تحديد استراتيجية اتصالات الأزمات

الهدف الأساسي للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا على العلاقات العامة أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأحداث. ولا تعتمد على سياسة رد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأي العام، الجهات الحكومية والرقابية، أو من جماهير المنظمة ، تقدم استجابات اتصالية وإعلامية للدفاع عن المنظمة ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للأحداث للتأكيد على الدور الهام الذي تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها الإيجابية، وتحملها لمسؤولياتها الاجتماعية والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها، بل والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن، وهذه المهام الاتصالية لها دور هام في المحافظة على صورتها الذهنية. ويقوم مدير العلاقات العامة باقتراح استراتيجيته الإعلامية على قيادة المنظمة أو لخروج أحداث الأزمة عن المسارات المتوقعة لها.

رابعاً: بدء تنفيذ الحملة الإعلامية:

يعمل الفريق بعد ذلك على بدء تنفيذ الحملة الإعلامية المخططة لإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة حيث يؤكد علماء الاتصال على ضرورة إعطاء عناية خاصة للخطاب الإعلامي للمنظمة أثناء وبعد الأزمة، وأن تعتمد عليه المنظمة في إصلاح الضرر الذي أصاب سمعتها وصورتها الذهنية ، وهو ضرر يتفاوت من منظمة لأخرى ومن أزمة إلى أخرى، والاستجابة الإعلامية وفقاً لمتطلبات الموقف، فالاستجابة الاتصالية للمنظمة يجب أن تعالج أي خطأ في مدركات الجمهور بالأسلوب المناسب.

عوامل نجاح أساليب التعامل مع الأزمات:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح الاتصالات في ظروف الأزمة وهي:

1. وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة.
2. تشكيل فريق خاص لمكافحة الأزمة، إن نشبت.
3. استخدام شخص واحد كي يقوم بمهمة الناطق الإعلامي خلال الأزمة.

المواد الإعلامية وما تتضمنه من الأنباء من المهم أن يعدها فريق متخصص مركزياً تعينه رئاسة المؤسسة. ويجب أن يتلقى الدعم الكبير من العاملين في الشؤون القانونية أو من المستشارين الذين يمكن دعوتهم من إدارات متخصصة أخرى.

المستخدمون الذين يعينون في فريق مكافحة الأزمة ملزمون بتحمل كل عبء العمل المتعلق بجمع المواد ودراستها وتوظيفها وتصنيفها وتحري المعطيات المتناقضة، ومراقبة الأنباء وتقديمها للعاملين الآخري في الجماعة المسؤولين مباشرة عن توزيعها، وأيضاً إلى الشخص المتخصص (الناطق الصحفي) الذي يتحدث باسم المؤسسة الذي عليه أن يقدر مدى تأثير الأزمة في مختلف فئات الوسط الاجتماعي، وأن يقود الفريق الذي يقدر مدى التأثير الذي تتركه الأخبار على هذه الفئات.

الناطق الصحفي

المعين والمعطي صلاحية الناطق الصحفي عليه أن يكون معروفاً وأن يتمتع بالشهرة والثقة، وأن يقبل كشخصية تمتلك آخر الأنباء عن كل ما يحدث، وعليه أن يعرف جوانب الأزمة ويدرك أهميتها والآثاؤ المتوقعة والمحتملة، وكذلك تكون لديه الصلاحيات الاستثنائية بالتحدث باسم المؤسسة.

الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة الفريق المسؤولة عن مكافحة الأزمة، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسية التي تقيم اتصالات مع جميع وسائل الإعلام.

الإعلام في عالم اليوم له مكانته في توجيه آراء الجمهور ، والتحكم بأفكارهم، وتغيير أنماط حياتهم. حيث يعد الإعلام أداة فعالة ورئيسية من أدوات إدارة الأزمة، سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي.

فالإعلام أداة لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها، وعلى اتجاهاتها كوسيلة لنقل أخبارها، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمات من خلال جانبين هما:

جانب إيجابي: عن طريق استخدام الحملات الإعلامية الكثفة، ونقل كميات وجرعات متفاوتة من المعلومات إلى جمهور الأزمات ورسمها بشكل معين بحيث تخلق انطباعاً معيناً مستهدفاً لديهم.

جانب سلبي: عن طريق التعتيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار والمعلومات، وعدم إعلام جمهور الأزمات بها بغرض عدم تكوين انطباع عنها، ويتم هذا التجاهل على صورتين هما:

تجاهل وتعتيم إعلامي كلي: حيث يتم عزل جمهور الأزمات عن أحداثها عزلاً تاماً حتى لا يتولد لديه انطباع عنها، ومن ثم لا يحدث سلوك إيجابي بشأنها.

تجاهل وتعتيم إعلامي جزئي: حيث يتم الاهتمام فقط بأطراف الأزمات وتجاهل الأطراف الأخرى، وصياغة الخبر عنهم بشكل معين مع التعتيم والتمويه والتجاهل للطرف الآخر.

كما أن الإعلام في إدارة الأزمات له مهمة مزدوجة ذات جانبين هما:

جانب إخباري:

يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمات والتعريف بنتائجها ومواجهتها، ومحاولة التصدي لها وتحجيمها. ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمات بأمانة وسرعة ومصداقية.

جانب توجيهي:

تنمية الإدراك بخطورة وأبعاد الأزمات ما يؤدي إلى تكوين قناعة معينة من خلال الحملات الإعلامية مع دراسة الموقف وردود الأفعال تجاه الأزمات باستمرار.

وعند التخطيط للإعلام في إدارة الأزمات ينبغي:

- اختيار مصادر المعلومات المناسبة.
- اختيار أفضل الوسائل لتوصيل المعلومات للجمهور.
- اختيار المعلومات الإعلامية التي يجب نشرها للتوصل إلى الدرجة المطلوبة من الاستعداد مثل المعلومات الضرورية لمواجهة الكارثة وأسباب ونوع الكوارث التي يمكن أن تقع في المنطقة والقوى المحركة لها.

أولاً: الاستراتيجيات السلبية:

1. **استراتيجية الصمت والكتمان والتحفظ:** تقوم على السكوت وتجاهل التحدث في الأمر، وكذلك رصد محاولات الأطراف الأخرى للحصول على المعلومات.
2. **استراتيجية الإنكار:** تنكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.
3. **استراتيجية حائط الصد:** وفي هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع. والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية تكون معرضة لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام عنها.

4. **استراتيجية التملص من المسئولية:** في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسئولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى.

ثانياً: الاستراتيجيات الإيجابية:

1. **الاستراتيجية القانونية:** وتقوم فيها المعالجة على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين للمنظمة، والتي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحمايتها من أي مساءلة قانونية. وهي تتمثل فيما يلي:
   - ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة.
   - عدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يفهم منها مسؤولية المنظمة عن الأزمة.
   - الحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة.
2. **استراتيجية الاستجابة والدفاع:** وتقوم على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم بها المتحدث الرسمي بالاستعانة بآراء وخبرات كافة المستشارين المعنيين بالأزمة.
3. **استراتيجية التبرير والاعتذار:** وفيها تعترف المنظمة بالخطأ وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة.
4. **استراتيجية الاعتذار الكامل:** تعتمد على طلب الغفران والسماح من الجماهير، والاعتذار عن العلم الخاطئ وهي بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية.
5. **استراتيجية التركيز:** استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة.
6. **الاستراتيجية الديناميكية:** تعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، وتقترح التركيز على عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة.
7. **استراتيجية الثقافة الاجتماعية:** تقترح هذه الاستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع.
8. **استراتيجية بناء المعاني:** تفترض هذه الاستراتيجية أن التأثير الإعلامي يحدث عندما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان وإكسابها معاني جديدة.

9. **استراتيجية الدفاع الهجومي:**

- تعتمد على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة وذلك بعدة أساليب منها:
- توضيح أن هناك حرص من المنظمة على اعتبارات الصالح العام.
- التركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة.
- التقليل من مصداقية الناقدين.
- مواساة وتعويض المتضررين.

وهذه الاستراتيجية تؤدي إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة.

10. **استراتيجية الهجوم المضاد:** وهي استراتيجية تتصرف فيه المنظمة إعلامياً بشكل هجومي، من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة، ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة. وهي استراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير، وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف أو تناول قائم على اختلاق أحداث غير حقيقية.

11. **استراتيجية الأفعال التصحيحية:** هي استراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على منع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن . ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة. ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية "استراتيجية العلاقات العامة" ، وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسئولين القانونيين للمنظمة، لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة، وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة.

أهداف السيطرة على الأزمة:

1. وضع نهاية فورية للأزمة.
2. تقليل الخسائر في حدها الأدنى.
3. إعادة الثقة.

دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمة:

تتعرض المنظمات والهيئات باختلاف أشكالها وطبيعتها إلى الهجوم بين الوقت والآخر من جماعات الضغط، أو جماعات المصالح، أو جمعيات الاهتمامات الخاصة، أو من قبل أفراد الجمهور، وهذه الهجمات التي تُشن ضد المؤسسات المختلفة قد تأتي مفاجأة. وتتباين الأسباب وراء هذه الهجمات ، فقد تأتي نتيجة سياسة معينة اتخذتها المؤسسة، أو نتيجة قرار معين، وقد يكون السبب متصلاً بحالة عدم الرضا من منتج أو خدمة معينة، وقد تكون الشائعة سبباً وراء هذه الهجمات. العلاقات العامة تتعامل مع هذه الأزمات، وتزداد خطورة الموقف عندما تتبنى وسائل الاتصال الجماهيرية الأفكار المناهضة للمؤسسة ، وتقوم على ترويجها دون الرجوع إلى المعنيين من الطرف الآخر.

التعميمات التي تمثل إجراءات :

يجب أن تضع المنظمة في اعتبارها عند رسم سياستها أن تكون مهيئة للتعامل مع المطالب المشروعة لجماعات الضغط أو المصالح أو الاهتمامات الخاصة أو أفراد الجمهور والاستجابة لها إذا ثبت للمؤسسة صحة وجهة النظر الأخرى، ومن ثم المباشرة فوراً في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الوضع القائم أو تغييره، فسياسة التجاهل قد تزيد الأمر سوءاً، وتضخم المشكلة وبالتالي فقدان المؤسسة لمصداقيتها.